جامعة د. الطاهر مولاي بسعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الملتقى الوطني حول:

إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية

عنوان المداخلة

تقييم برامج التدريب الموجهة لتدعيم منهج إدارة الجودة الشاملة

من إعـــــــــــــداد	
الدكتور: نوري منير الرتبة: أستاذ محاضر الوظيفة: نائب العميد الهاتف النقال: 072193704 البريد الالكتروني:m_ndz@yahoo.fr	الأستاذ: قلش عبد الله الرتبة: أستاذ مساعد قسم ب الهاتف النقال: 0792337420 البريد الالكتروني: kabd.dz@gmail.com
الجامعة: شلف– الجزائر. عنوان العمل: جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف– حي السلام ص،ب 154. هاتف العمل: 027721977 الفاكس: 027721977	

يعتبر التدريب أحد أهم وسائل تنمية الموارد البشرية التي يمكن الارتكاز عليها من أجل ترقية وتحسين الأداء، بغرض تدعيم القدرات التنافسية، إذ أنه الوسيلة المتاحة في المؤسسة لخلق قدرات ومهارات بشرية ذات كفاءة عالية تشكل لها كفاءات محورية، تمكنها من الوصول إلى الجودة الشاملة لكافة عملياتها وفي مختلف المستويات، وإذا كان دور التدريب في تحقيق هذا الغرض لا جدال فيه، تبقى فعاليته في ذلك تحكمها مدى النجاح في تصميم برامج تدريب فعالة وموافقة للمواصفات، حيث يجب إخضاع تلك البرامج نفسها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، وبهذا نطرح سؤال الرئيسي لمداخلتنا على النحو التالي:

ما هي العوامل والمحددات الواجب الارتكاز عليها عند تصميم برامج تدريب المساعدة على تحقيق مستوى الجودة الشاملة؟ وكيف نتأكد من مدى نجاحه في تحقيق ذلك الغرض؟

النقاط الأساسية للمداخلة:

- المتطلبات البشرية لتحقيق الجودة الشاملة
- أسس التدريب الموجه لتدعيم الجودة الشاملة
- طرق وأساليب تقييم برامج التدريب الموجهة لتدعيم مفهوم الجودة الشاملة.

المتطلبات البشرية لتحقيق الجودة الشاملة:

ترتكز إدارة الجودة الشاملة على المشاركة الجماعية لكافة أفراد المؤسسة وفي كافة المستويات في تحسين الأداء بما يحقق في الأخير أهداف المؤسسة وخدمة العملاء، وبناءا على هذا يكون العنصر البشري عنصر أساسي في نجاح هذه الإدارة، إذ أنها تتطلب مهارات وقدرات عالية مبنية على التعاون والمشاركة الجماعية. وسنقوم من خلال هذا العنصر بتحليل متطلبات إدارة الجودة الشاملة من الناحية البشرية على النحو الآتي:

إدارة الجودة الشاملة: [1] هي تلك الجهود والأنشطة التي تستهدف تحسين شامل لكافة عمليات وأنشطة ووظائف المؤسسة، بالتركيز على تلبية رغبات ومتطلبات العميل. فهي فلسفة إدارية تستهدف التحسين والتطوير الدائم والشامل لكافة عمليات وأجزاء التنظيم بغرض تحقيق المطابقة مع رغبات وحاجات العميل، فهي تشمل الفرد والوظيفة والتنظيم ككل بمختلف أجزائه. ونشير هنا إلى الفرق بين الايزو وهذا المفهوم في كون أن الايزو عبارة عن شهادة عالمية تحتوي على مجموعة من المواصفات والمعايير الدولية وهي تمس نظم العمليات، كما أن التغيير والتحسين يكون هنا بغرض الحصول على الشهادة، أما الجودة الشاملة فهي تدرس رغبات العميل بهدف إحداث تغيير وتطوير شامل ومستمر مبني على إرضاء العميل،فهي عبارة عن ثقافة وفلسفة تعبر عن التغيير والارتقاء الشامل والمستمر، كما أن الجودة الشاملة هي طوعية وقناعة لدى مختلف الإدارات والأقسام والأفراد داخل التنظيم، تهدف للوصول إلى مستوى الجودة العالمية. ويمكن التمييز بين عدة مواصفات ومقاييس في إطار الايزو وهذا كما يلي:

- ✓ 9000 : هي عبارة عن توجيهات وإرشادات لاختيار معايير الايزو وهي تصنف مفاهيم الجودة الأساسية وتعرف المصطلحات الأساسية وتقدم إرشادات لاختيار واستخدام معايير الايزو إذ أنها توضح وترسم الطريق لاستخدام كل معايير الايزو.
- ✓ 9001: هي المواصفات الخاصة بنظم الجودة التي تغطي مجالات التصميم، التطوير الإنتاج، الفحص والاختيار. وتشمل هذه المواصفات الشركات التي تتعامل مع المنتجات من مرحلة التصميم الى غاية التسليم، وخدمة ما بعد البيع.
- ✓ 9002: هذه المواصفات تغطي كل المجالات المذكورة سابقا ما عدا التطوير وخدمة ما بعد البيع، وتنطبق على الشركات التي تعمل في الإنتاج وتقوم بالفحص والاختبار والتركيب.
- ✓ 9003: وتغطي عملية الفحص النهائي والاختبار فقط ولا تنطبق إلا في الحالة التي يمكن التأكد من الجودة.
- ✓ 9004: وتتضمن التوجيهات والإرشادات اللازمة لإدارة الجودة وبيان عناصر النظام.
- ✓ 2000: تؤكد نفس مواصفات وخصائص إدارة الجودة الشاملة (تؤكد على التحسين المستمر والشامل).

ركائز إدارة الجودة الشاملة :[2] إن عملية إدارة الجودة الشاملة ترتكز على مجموعة من العوامل منها ما هو مرتبط بالجانب المعرفي ومنها ما هو مرتبط بالجانب الشرية والمادي والمالي، ويمكن اختصارها فيما يلي:

- استمرارية التطوير والتحسين وخاصة على مستوى الادارة العليا والوسطي، مع مراعاة التنسيق والتكامل بين مختلف الوظائف والمستويات ضمن البيئة الداخلية وبين عناصر البيئة الداخلية وعناصر البيئة الخارجية.

– استمرارية التدريب والتعليم والنمو الثقافي للعاملين على كافة المستويات وبالشكل الذي يشجع الانسجام والتكامل الإداري والاستراتيجي. وهذا ما يحتم ضرورة البحث عن الأساليب والبرامج الفعالة لتعزيز مفهوم ادارة الجودة الشاملة.

– دعم الجهود الإستراتيجية وتلك المتعلقة بتحسين الجودة ورفع مستوى الوعي لدى العغاملين في كافة المستويات الإدارية.

– التعاون والمشاركة والتمكين لدعم جهود تحسين الجودة واستمرارية التطوير.

من خلال ما سبق يتضح أن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن نظام شامل لكافة عناصر ومكونات المنظمة، يكون فيه العنصر البشري عنصرا جوهريا، كما يتطلب إدارة العالي وقدرات بشرية مهارة ومتخصصة كما يتطلب المشاركة الجماعية أو روح الجماعة، ومن هنا يتضح أن إدارة الجودة الشاملة تتطلب قدرا كبيرا من التدريب الذي يركز على احتياجات المهارة والتطوير المستقبلي.[3] والعمل الجماعي والثقة والرقابة الذاتية.

أسس التدريب المدعم للجودة الشاملة

يعتبر التدريب عملية ادارية تستهدف تحسين ورفع قدرات الافراد ومعاراقم في العمل وذلك بهدف ادماجهم في العمل او تحسين انتاجتمهم وجودة عملهم.

حيث يلعب التدريب دورا كبيرا في عملية تنمية قدرات ومهارات الأفراد وإكسابهم المعارف والخبرات اللازمة لتمكنهم من مزاولة عملهم وأداء مهامهم بفعالية، حيث تركز منظمات الأعمال كثيرا على تحقيق أهدافها وغاياقا بفعالية وكفاءة، إذ يكون أساس ذلك هو الأداء البشري الذي تحكم فعاليته درجة ومستوى القدرات التي يتمتع بها الأفراد، والتي بدورها يمكن التأثير فيها من خلال التدريب الذي يزود الأفراد بالمعارف والخبرات اللازمة لذلك، حيث تنتقل تلك المعارف والخبرات إلى المنظمة من خلال التفاعل بين مدركات ومعارف الفرد التي يريد طرحها على المنظمة وبين النظم والقواعد والأساليب المقررة للسلوك التي تحددها المنظمة وتريد فرضها على الفرد، ففي العصر الحالي يجب أن تتصف الموارد البشرية بالقدرة على إستغلال الفرص، التنمية الذاتية، والقدرة على التجديد والإبتكار، بعد النظر، السخاء الفكري والقدرة على الفهم، القدرات والمهارات الفكرية العالية. كما يتطلب من هذه الموارد المعرفة بجميع أنشطة المنظمة ومجالاقا، من المعرفة بمنتجاقا وخدماقا وإستراتيجياقا والمعرفة بعملائها وبالخصائص التكنولوجية لمنتجاقا والعمليات الفنية المتعلقة بها.

وفي ظل إدارة الجودة الشاملة يجب أن يرتبط التدريب بمفهوم الجودة الشاملة عملية وهدفا، لإن موضوع الجودة الشاملة أصبح يحظى بإهتمام الكثير من المنظمات التي تطلع إلى النمو والتوسع في السوق، وقد إهتمت هذه الأخيرة بمفهوم الجودة الشاملة بإعتباره مدخلا لتحقيق التميز وبناء القدرات التنافسية التي تمكن المنظمات من التعامل بإيجابية في الأسواق، فالجودة الشاملة هي مدخل إلى تطوير شامل مستمر يشمل كافة مراحل الأداء، ويشكل مسؤولية كل فرد في المنظمة من الإدارات العليا والإدارة والأقسام وفرق العمل سعيا لإشباع حاجات وتوقعات العميل، ويشمل نطاقها كافة مراحل التشغيل وحتى التعامل مع العميل [4]، فيعد أمر التقرب أكثر من العميل وكسب ولاؤه كمدخل لتحقيق وإمتلاك ميزة تنافسية يتطلب إخضاع جميع عمليات المنظمة إلى معيار الجودة الشاملة من حيث تحسين جودة هذه العمليات وكذا تحسين جودة مخرجاقا، ويتحقق كل ذلك من خلال المورد البشري وما يتميز به من قدرات ومهارات ذهنية وفكرية والتدريب هو جزء من هذه

العملية، الذي يعمل على رفع قدرات الأفراد وتحسين جودة أدائهم، فهو كأحد أهم عمليات تنمية الموارد البشرية فإخضاعه لمعيار الجودة الشاملة أمر ضروري لتدعيم الميزة التنافسية والحفاظ عليها، حيث يجب تحسين جودته كعملية ومن جهة أخرى يجب أن يعمل على تدعيم ورفع جودة المنتجات، وذلك من خلال تدريب ورفع قدرات الأفراد على تحسين جودة المنتجات، وحتى يعمل التدريب على تدعيم مفهوم الجودة الشاملة يجب مراعاة الأمور التالية:

- ☜ يجب تحسين مدخلات نظام التدريب: والتي تتمثل في المعلومات الأساسية التي تشكل المادة الخام في عمليات التدريب وهي المعلومات عن العملاء الذين يمثلون المتدربين ومختلف الأشخاص الذين لهم علاقة بالمتدرب بسبب مهام عمله ومدخلات تنظيمية، ومدخلات فنية، مدخلات إنتاجية، مدخلات ثقافية، ومدخلات إقتصادية[5]، فمن أجل ضمان جودة عملية التدريب وتحسين فعاليتها يجب تحسين جودة المدخلات.
- ☜ يجب رفع فعالية وجودة العمليات التشغيلية لنظام التدريب: تمثل جميع الأنشطة والفعاليات التي تتم من أجل إستقبال المدخلات والتعامل معها، وتضم العمليات الإدارية والفنية والإقتصادية، حيث تتكامل هذه المجموعات لتحقيق الخدمات التدريبية بالمستويات التي تحقق رضا العميل ، فحتى يكون التدريب مدعم للميزة التنافسية وفق مفهوم الجودة الشاملة يجب أن تكون عملياته فعالة وتوفي بالإحتياجات التدريبية من جهة، وتركز على رفع جودة الأداء للأفراد من جهة أخرى وذلك من خلال رفع قدرات ومهارات الأفراد على أداء المهام والأعمال بفاعلية وفق معايير الجودة الشاملة.
- ☜ تحسين مخرجات النظام: إن الهدف الأساسي من القيام بعملية التدريب هو رفع قدرات ومهارات الأفراد، وبالتالي تحسين نتائج هذا النظام فهي في غاية الأهمية لأجل تدعيم الميزة التنافسية، حيث تتمثل المخرجات في النتائج التي يحصل عليها العملاء في شكل خدمات تدريبية تؤدي إلى رفع القدرات والمهارات مما ينتج عنه تغيرات سلوكية وتحسين مستويات الأداء والقضاء على مشكلاته.

من أجل تدعيم الجودة الشاملة، يجب النظر إلى التدريب على أنه نظام فرعي من نظام تنمية الموارد البشرية الذي بدوره عبارة عن نظام فرعي من نظام إدارة الموارد البشرية، وبالتالي يجب أن يركز على تلبية حاجيات العميل أي تغطية الإحتياجات التدريبية من جهة والعمل على رفع القدرات والمهارات اللازم ة لتحسين جودة الأداء وبالتالي تحقيق رضا المستهلك.

ومن أجل فعالية للتدريب في إطار الجودة الشاملة يجب أخذ المتطلبات التالية عند تصميم السياسات والبرامج التدريبية:

1– التدريب الموجه بالأداء: يهدف التدريب بشكل عام إلى رفع كفاءة وفعالية المنظمة وتجويد منتجاتها التي تقدمها للمجتمع وجعل الموظفين أكثر إنتاجية، ويتميز التدريب الموجه بالأداء بالتركيز على الإنتاجية ومعرفة مدى تأثيره على أداء العاملين من خلال تزويدهم بمهارات وقدرات جديدة لتحقيق جودة الأداء، حيث يربط بين التدريب وحاجات الأداء ومتطلبات العمل وطموحات المنظمة.

يقوم التدريب الموجه بالأداء بشكل رئيسي على تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات والإتجاهات التي تساعدهم على أداء واجباتهم ومهامهم بكفاءة وفعالية، حيث يهدف إلى تنمية معارف الأفراد وتحديثها وتنمية مهاراتهم

وقدراهم والسلوكات والإتجاهات الإيجابية لديهم، فالميزة التنافسية لها علاقة مباشرة بفعالية الأداء، فإذا ما كان الأداء فعال ومدعم للمجالات التي تتميز فيها المنظمة عن غيرها أدى ذلك إلى خلق ميزة تنافسية كما أن الإستمرارية في تدعيم الأداء وتحسينه يساهم في المحافظة على الميزة التنافسية وتنميتها، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال إيجاد قدرات ومهارات بشرية تتميز بفاعلية الأداء وكفاءته، فإذا تم تحديد الإحتياجات من المهارات والقدرات وصياغتها حسب متطلبات الأداء ساهم ذلك في تدعيم الميزة التنافسية، وهنا يلعب التدريب الموجه بالأداء دور تنمية وتطوير القدرات والمهارات حسب متطلبات الأداء.

2– التدريب حسب التطورات العلمية والتكنولوجية: يتميز العصر الحالي بسرعة التغير والتطور، وخاصة في المجالات العلمية والتكنولوجية، مما يفرض على منظمات الأعمال التجديد والتطوير المستمر في مختلف مجالات العمل والنشاط المتعلق بها، فالعمل يتطور ويتغير نتيجة للتقدم العلمي والتكنولوجي ونتيجة لتطور النظام الإداري بالمنظمة ونتيجة لتطور الظروف الإجتماعية والإقتصادية والسياسية في المجتمع ومن ثم فلابد من تطوير معارف وخبرات الأفراد لتواكب هذه التطورات، كم ا سببت سرعة التغيرات تحديا قويا لمنظمات الأعمال يتمثل في سرعة تقادم الأفكار والتكنولوجيات وأساليب النشاط والعمل، مما يحتم عليها التجديد المستمر والمتواصل، فمشكلة تقادم المهارات والمعرفة أصبحت من بين أكبر المشاكل التي تواجه الأفراد والمنظمات، وكلما زاد معدل التغير التكنولوجي كلما تفاقمت حدة هذه المشكلة، هذا الأمر يجعل من الصعب الحفاظ على جودة عمليات المنظمة إن لم يتم هناك إبداع وتجديد مستمر لكفاءاهتا وقدراهتا ، ولكون أن القدرات والموارد البشرية هي أساس ذلك فإنه يتطلب الأمر تنميتها وتكييفها حسب التطورات التكنولوجية والعلمية المتعلقة بحقول عمل الأفراد، فالتغير التكنولوجي يشمل ثلاث عوامل وهي طرق وأساليب العمل ومعرفة العمل والجوانب الإجتماعية والنفسية والثقافية، هذه العوامل تتطلب التكيف وتطوير القدرات والمهارات الفردية بحسب تغيرها وتجددها وهذا ما يتم من خلال التدريب أو التنمية الذاتية [6]، حيث يتم تزويد الأفراد بالمعارف والخبرات العلمية والعملية المبتكرة والتي يمكن أن تساعدهم على أداء مهامهم، فكما تؤدي التكنولوجيا إلى تحسين عملية التدريب وتطويرها من خلال الإستفادة من الأجهزة والأدوات والأساليب التي تنتج عن التطور التكنولوجي إلا أن هذا الأخير يزيد من الحاجة إلى التدري ب[7]، حيث يتم تصميم برامج التدريب بشكل يواكب التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية من حيث نوع المعارف والأفكار والوقت.

3– التدريب حسب تطور القدرات والمسار الوظيفي للفرد: إن مزاولة الفرد لعمله لمدة معينة يساعده على إكتساب خبرات ومعارف جديدة تنمي أداءه وترفع قدراته ومهاراته في أداء المهام بذلك فإن قدرات ومهارات الأفراد تتطور وتزيد بحسب المدة التي يقضيها في مزاولة أو أداء العمل، كما أن عملية نقل أو شغل الفرد لعدد من الوظائف يكسبه مهارات جديدة ويوسع من قدرته على فهم علاقات وتقنيات عمله، فإذا كانت قدرات ومهارات الفرد تستطيع تدعيم الجودة الشاملة عند حد معين وفي وقت ما فإن المحافظة على تلك الجودة وتنميتها تتطلب رفع مستوى تلك القدرات والمهارات إلى حد أعلى، فيمر الأفراد بمراحل في مساراهتم المهنية وتكون كل مرحلة من هذه المراحل مميزة عن المراحل الأخرى من حيث المهام والحاجات مما يستلزم كل مرحلة لها تدريب خاص، فحتى يكون التدريب ملائم يجب أن يراعي المستويات الوظيفية للأفراد [8]، فمن أجل هذا يتطلب تصميم برامج تدريب تراعي التطور في القدرات والمهارات للأفراد من حيث التوقيت والنوع

والكمية. حيث تتناسب مواد التدريب مع مستوى قدرات ومهارات المتدربين العلمية والفنية والعملية ،والشكل التالي يوضح هذه العلاقة.

أثر التدريب على جودة الأداء: إن تحسين الجودة يتطلب عمقا أكبر ويحتاج إلى معايير متكاملة يتم تطبيقها عن طريق كل شخص من المدير إلى الموظف الجديد [9]، حيث يجب أن يكون كل شخص له القدرات والمهارات اللازمة والتي تأهله ليتمكن من المساهمة في رفع الجودة ، و يعتبر التدريب أحد أهم الآليات أو التقنيات العاملة على إعداد الموارد البشرية القادرة على إستيعاب وتطبيق تقنيات الجودة من أجل تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية* ، ولهذا تأخذ مجموعة الإتحاد الياباني للعلماء والمهندسين (**JUSE**)** من التدريب والتعليم المستمر كمعيار من المعايير التي على أساسها يتم تسليم جائزة ديمنج [10]، وذلك بالنظر إلى الأهمية والدور الذي يلعبه في تحقيق الجودة بالمنظمة. وذلك أن الجودة تتطلب التحسين والتطوير على جميع العمليات في جميع الجوانب والوظائف الأمر الذي يجعلها مرتبطة بتصرفات وسلوكا ت الأفراد مهما كان مستواهم التنظيمي والإداري، وعليه فإن الجوانب المرتبطة بإتجاهات الطموحات والدوافع والسلوكيات والتفاعل بين الجماعات في واقع العمل أيضا يجب أخذها بعين الإعتبار في الوصول إلى الجودة الشاملة؛ التي تكون جودة العمل أساسها، ولهذا يجب تنمية وتطوير قدرات ومهارات الأفراد والتأثير إيجابا على تلك السلوكات والطموحات من أجل بلوغ ذلك المفهوم الذي أصبح طموح معظم المنظمات في العصر الحالي.

فالجودة الشاملة هي مدخل إلى تطوير شامل مستمر يشمل كافة مراحل الأداء، ويشكل مسؤولية كل فرد في المنظمة من الإدارات العليا والإدارة والأقسام وفرق العمل سعيا لإشباع حاجات وتوقعات العميل، ويشمل نطاقها كافة مراحل التشغيل وحتى التعامل مع العميل (بيعا وخدمة أي خدمات ما بعد البيع) [11]، فذلك ما يبرز أهمية الفرد بما يتميز به من قدرات ومهارات عالية في أداء عمله ومهامه في تحقيق مفهو م الجودة الشاملة، والتي بدورها تحتاج إلى تنمية وتطوير مستمر من خلال التدريب الذي يعتبر نظام فرعي لتوفير حاجة العميل التي تبنى عليها الجودة الشاملة، ذلك ما يظهر الدور الكبير للتدريب في تحقيق الجودة وتحسينها بإستمرار عن طريق تنمية قدرات الأفراد وتهيئتهم لتحقيق ذلك، فالتدريب المستمر يعد من المتطلبات الأساسية لنظام الجودة الشاملة، ورفع جودة الأداء.

متطلبات التدريب : إن التدريب يهدف إلى رفع كفاءة الأفراد وزيادة مهاراتهم الفنية والسلوكية والعلمية وحتى يتحقق ذلك لابد من توفر الشروط التالية:[12]

1. يجب تحديد هدف التدريب حتى تكون كل المعارف والمهارات موجهة لتحقيق ذلك الهدف، حيث أن تحديد الهدف أمر مهم لأي عمل إداري إذ يعمل على توجيه الجهود وترشيد العمل.
2. يجب معرفة مستوى من يتدرب ومعرفة خلفية عنه حيث يساهم ذلك في تحديد المحتويات التي سيتدرب عليها، إن معرفة خصائص المتدرب وسلوكاته وتصرفاته سيساعد على تحديد البرنامج التدريبي الملائم له.
3. يفضل تقسيم الشيء الواجب تعلمه إلى أجزاء ويفضل أن تكون متسلسلة، حتى يتمكن المتدرب من إدراك وإستيعاب المعلومات والمعارف التي يتلقاها بسرعة وفعالية.
4. يجب إستخدام أكثر من طريقة للإلقاء والتدريب حتى تتناسب مع الموضوع ومع المتدربين.

5. يجب إستخدام حوافز للمتدربين لإثارة دافعيتهم للتعلم، حيث أن وجود حوافز تشجع المتدربين على بذل الجهد من أجل الإستيعاب والإستفادة من الدروس التدريبية، وخاصة إذا إقترنت نتائج التدريب بالترقية.
6. يجب البدء ببطء ثم زيادة جرعات التدريب تدريجيا، وذلك من أجل تمكين المتدربين من التأقلم والتعود على إستيعاب الدروس شيئا فشيئا.
7. يجب إراحة المتدربين عندما يشعرون بالإرهاق، لأنه في حالة تعب المتدربين وشعورهم بالضغوط لا يمكن لهم متابعة الدروس وإستيعابها ولهذا يجب ترك فترات من أجل إستراحتهم.
8. يجب إشراك المتدربين في المناقشات والتمرينات.
9. يجب إخبار المتدربين مدى تقدمهم في إكتساب المعارف والمهارات.
10. يجب تمكين المتدربين من إستخدام ما تعلموه في شكل تطبيقات وتدريبات.
11. يجب إحداث نوع من التشابه بين الظروف التي يتدرب فيها المتدربون والظروف التي يعملون فيها، أو التدريب في مكان العمل.
12. يجب تدريب المتدربين على إستخدام المبادئ النظرية في الواقع العملي وإظهار مشاكل التطبيق.

طرق التدريب: إن الطرق التي تستعمل في عملية التدريب كثيرة ومتعددة، حيث كل منها يناسب ويلائم وضعية وحالة معينة، وتكمن هذه الأساليب فيما يلي:[13]

1- طريقة النقاش: يعتمد هذا الأسلوب على حيوية كل من المدرب إذا كان يشجع المتدربين على طرح الأسئلة ومناقشة المواضيع المختلفة والمتعلقة بالدرس التدريبي، حيث تظهر كفاءته في قدرته على خلق جو من الحماس والإستعداد للمناقشة والرغبة في التعلم والتدرب، وتكون المناقشة إما بين المتدربين والمدرب أو بين المتدربين أنفسهم. ويكون هذا النوع من التدريب فعال إذا ما كان المدرب حيوي وله القدرة والفعالية الكافية في إدارة الدرس التدريبي، وكذالك إذا كان للمتدربين الرغبة الكاملة في التدريب ولهم وعي بأهمية التدريب.

2- طريقة دراسة الحالات: يلعب هذا النوع من التدريب دورا كبيرا في رفع قدرة الفرد على التحليل والإستنباط وإيجاد الحلول للمشاكل ومعالجتها، فمضمون هذا التدريب هو أن يعرض المدرب حالات معينة تتصل بهدف التدريب ثم يقوم المتدربين بالمناقشة والتحليل لهذه الحالة وإستنباط المشاكل وإيجاد الحلول، هذا ما يرفع قدرة الأفراد على التفكير والتحليل وبالتالي يرفع قدراتهم الذهنية والفكرية، وبالتالي زيادة مهاراتهم وخبراتهم العملية، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة قدرتهم على الإبتكار والإبداع أكثر.

3- طريقة لعب الأدوار: وتكمن أهمية هذا النوع من التدريب في أنه يمكن المدرب من فهم سلوك المتدربين وطريقة تصرفهم حيال الأحداث والمشاكل التي تواجههم في عملهم، كما أنه يمكن المتدربين من تطوير مهاراتهم وقدراته من خلال الإستفادة من خبرات بعضهم البعض، وتصحيح المتدرب لهم على ضوء التصرفات والسلوكات التي يتخذونها حيال الحالات التي تطرح عليهم، حيث أن هذا التدريب يعمل على طرح حالة من الحالات وتوزيع الأدوار على الأعضاء كل حسب وظيفته في العمل، كأن يأخذ المشرف دور المشرف والعامل دور العامل. ثم يتصرف كل حسب معرفته وخبرته في العمل، في حين يتم التصحيح والتوجيه من طرف

المدرب ومناقشة تلك السلوكات والتصرفات من طرف بقية المشاركين، وهكذا يتم تبادل الخبرات والمعارف بين الأفراد، ثم يتم مواصلة توزيع الأدوار على بقية.

4- المباريات الإدارية: يتم هذا الأسلوب من خلال تقسيم المتدربين إلى مجموعات، حيث تقدم إلى كل فرد منهم معلومات وبيانات محددة عن ظروف العمل في المنظمة وتقوم المجموعة بتوزيع المهام والإختصاصات على الأعضاء وتحدد الأهداف والسياسات كي تتخذ القرارات على ضوئها. حيث تتم هذه المباريات عبر عدة جولات يقوم من خلالها الأفراد إتخاذ القرارات المناسبة لكل حالة وظرف وتعديلها حسب الظرف المناسب. ويتم تقييم نتائج وأعمال المجموعات في كل مرة، وتصحيح الأخطاء ومناقشتها، وبذلك يستفيد الأفراد من خلال التنافس بين الفرق وكذلك الإحتكاك بين مختلف الأعضاء ما يجعلهم يكسبون خبرات ومعارف أكثر، حيث يؤدي هذا الأسلوب إلى توسيع مداركهم وخبراتهم[14].

5- التمرير على الأعمال: يلعب هذا الأسلوب دور كبير في توسيع معارف الفرد وزيادة سعة إطلاعه على معظم الأعمال وبالتالي زيادة خبرته وتنمية قدراته ومهاراته وتنوعها، من خلال تنقله من وظيفة لأخرى إذ يعين المتدرب هنا كمساعد لمختلف الرؤساء والمديرين [15]. ويبلغ هذا الأسلوب أهمية كبيرة كونه يتيح إمكانية تعويض الأفراد وإحلال مكان بعضهم البعض في حالات الغياب أو الإصابة بحادث وغيرها من الأسباب التي تستدعي توظيف فرد مكان فرد آخر، كما أنه يكون مهم عندما يتم ترقية الفرد إلى منصب أعلى في الهيكل التنظيمي حيث يكون من المهم إطلاعه بكل جزئيات الوظائف التي تحت مسؤوليته ومعرفة كيفية عملها والعلاقات القائمة بينها.

6- طريقة المحاضرة: ويتم فيها نقل المعلومات والمعارف من خلال إلقاء دروس على المتدربين، تتضمن مختلف المعارف والمعلومات الجديدة التي تساعدهم على فهم جزئيات وتقنيات عملهم.

7- التلمذة الصناعية Apprenticeship: يهدف هذا الأسلوب إلى إكساب المتدرب مستوى أعلى من المهارة المهنية. ويتضمن برنامج التلمذة الصناعية تعلما نظريا وعمليا، حتى يصبح المتدرب على علم تام بدقائق المهنة التي يعمل فيها.

8- برامج إعادة التدريب: ويظهر هذا النوع من التدريب كضرورة عندما تظهر تطورات وتغيرات تكنولوجية وعلمية متعلقة بالعمل يجب على الأفراد تعلمها ومعرفتها من أجل إستخدامها في عملهم، كما يظهر أيضا عندما يتم نقل الأفراد أو تغيير وظيفتهم أو ترقيتهم.

9- البرامج الخاصة Special programs: وهي البرامج المتعلقة بناحية من نواحي العمل التي ترى الوحدة الصناعية ضرورة تدريب الأفراد عليها، مثل برامج الأمن الصناعي والسلامة المهنية، حيث تقوم المنظمة بإعداد برنامج خاص يوجه إلى فئة معينة من الأفراد.

بالإضافة إلى ذلك هناك بعض البرامج التدريبية الموجهة خصيصا لتعديل السلوكات غير مرغوبة وتطويرها وتحسينها وذلك من خلال عرض السلوك المراد تعلمه ثم يتبعه بتمرين عملي ليتبعه فيما بعد بتغذية تصحيحية ويطبق بكثرة هذا الأسلوب لتعلم مهارات التعامل مع الناس خاصة بالنسبة لرجال البيع والمشرفين والإداريين، ولقد عرف هذا الأسلوب نجاحا وفعالية في تحقيق أهدافه كما أنه يبلغ أهمية كبيرة في تحسين السلوكات والقضاء على السلبية منها. غير أن أساليب التدريب أصبحت أكثر فعالية وذلك بالإعتماد على وسائل

تكنولوجيا المعلومات والإتصال كالحوسبة والأنترنت ومختلف الوسائل التي تتيحها هده التكنولوجيات، وبذلك قد أصبحت البرامج التدريبية في ظل إقتصاد المعرفة واسعة وكثيفة المحتوى بالنظر إلى حجم المعارف والخبرات التي يمكن أن يتلقاها الفرد خلال مدة معينة.

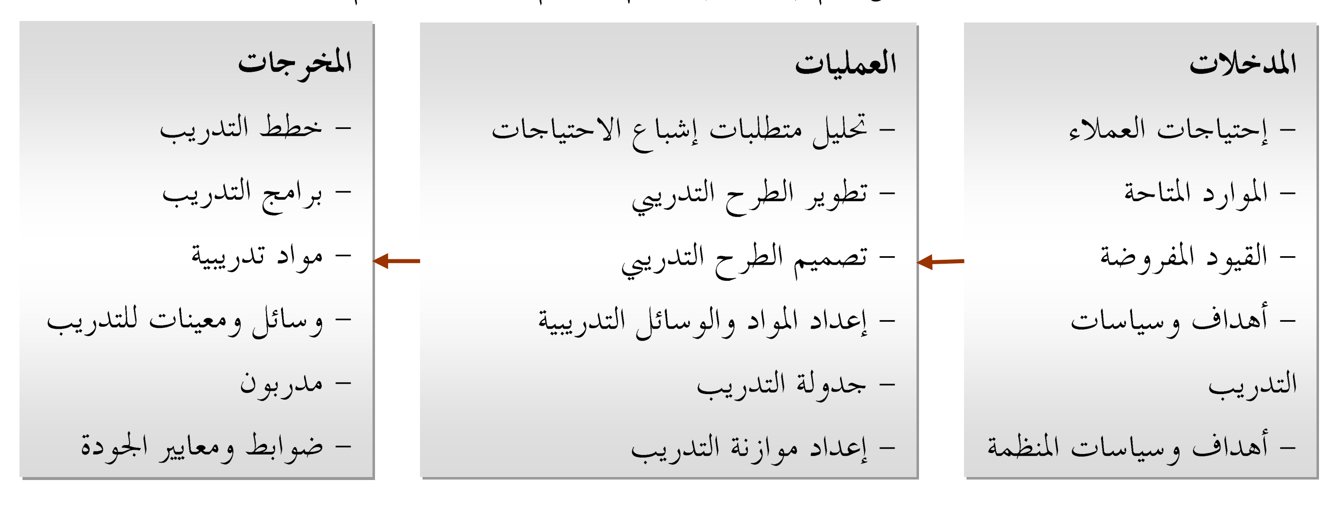
نستنتج أن التدريب هو حلقة ما في إدارة الجودة الشاملة فلكي تتحقق الجودة الشاملة لا بد من التدريب عليها، ومن جهة أخرى لكي يتحقق التدريب الفعال لا بد من إلتزام الجودة الشاملة. فالتدريب يساهم بدرجة كبيرة في إعداد الأفراد لتحسين الجودة من خلال التدريب على تقنياتها، وذلك أنه يعمل على تزويد الأفراد بالقدرات والمهارات اللازمة لرفع الجودة، كما يجب تشجيعهم وترغيبهم في المساهمة لرفع الجودة.

تصميم برامج التدريب وفق مفهوم الجودة الشاملة : تسعى معظم المنظمات إلى تحقيق مستويات مرتفعة في الجودة ليس ما يتعلق بالمنتجات فقط بل يتعدى ذلك ليشمل جميع العمليات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة، وذلك حسب مفهوم الجودة الشاملة ، وهذا الأسلوب يعمل على تحقيق ما يحتاج إليه العميل إضافة إلى تقليل التكاليف المتوقعة والربحية العالية المالية منها والمعنوية[16]، حيث ترى بعض المنظمات وخاصة المتصفة بالجودة أن جميع موظفيها يشكلون سلسلة متصلة يعتمد كل واحد منهم على الآخر لتقديم الخدمة المتميزة التي ستصل أخيرا إلى العميل النهائي. هذه السلسلة من الموظفين أو العاملين يكون كل واحد منهم عميلا ثم موردا ثم عميلا ثم موردا وهكذا إلى أن تصل الخدمة أو يصل المنتج إلى العميل النهائي. وهكذا حتى تصل الخدمة إلى العميل الأخير بجودة عالية وتتكون له الثقة إتجاه المنظمة مما يدعم ولاؤه ورضاه على المنظمة ويضاعف في القيمة المدركة لديه معززا ذلك الميزة التنافسية ومدعما لها، وترتكز جودة خدمة العميل على العناصر التالية:[17]

- تحقيق توقعات العميل وآماله والتفوق عليها.
- تجنب إحتمال حدوث شكاوي بوضع الأمور في نصابها من الوهلة الأولى.
- عدم وجود أي عيوب في المنتجات والخدمات.
- البحث المستمر والجاد عن أساليب لتحسين الجودة في مجال العمل والذي يكون كل الأفراد مسئولين عنها.

إن تحقيق هذه الأمور يتطلب وجود قدرات ومهارات بشرية مؤهلة لتحقيق ذلك ولهذا يجب تدريب الأفراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم في ذلك، كما أن تلك النقاط تدعم الميزة التنافسية وتنميها، إذن تحقيق الجودة الشاملة يدعم الميزة التنافسية ولكي تتمكن المنظمة من ذلك يجب عليها تكييف جميع عملياتها وفق هذا المفهوم، ولكون أن العنصر البشري يعد عنصرا مهم في تحقيق ذلك فإن جميع الأنشطة والعمليات التي ترفع قدراته ومهاراته ضرورية لذلك، وخاصة التدريب الذي يقوم على تنمية المهارات والقدرات الفردية وتأهيلها وإعداده ا لذلك. ولجعل التدريب كأداة تؤهل الأفراد وتمكنهم من المساهمة في تحقيق مفهوم الجودة الشاملة داخل المنظمة لابد أن يعتمد على مدخلات وعمليات عالية الجودة، فالتدريب كنظام مفتوح تتحدد مدخلاته من المحيط الخارجي، إذ يتشكل من عدة عمليات بدءا من تحليل المناخ الداخلي والخارجي ثم تحديد الأهداف والسياسات التدريبية ثم تحديد العملاء وتحديد إحتياجاتهم ثم البدء في تصميم البرامج التدريبية التي تعمل على تلبية حاجيات العملاء، وعملية تصميم وإعداد خطط التدريب تعتبر أيضا نظام فرعي يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات، كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (4–23): نظام تصميم التدريب المدعم للجودة الشاملة



المصدر: أ،د: علي السلمي– إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية– مرجع سبق ذكره– ص256.

من خلال الشكل نلاحظ أن عملية إعداد وتصميم برنامج التدريب وفق مفهوم الجودة الشاملة يعد نظام يرتكز في تحديد أهدافه على تلبية حاجيات العميل بأقصى كفاءة ممكنة، حيث تتمثل مدخلاته في الإحتياجات التدريبية التي تتمثل في المعارف والخبرات التي يلزم تقديمها للعملاء أي للمتدربين وكافة الأفراد الذين لهم مصلحة بذلك، وتحديد مختلف المواد المتاحة والقيود المفروضة على عملية إستخدامها، وأهم شيء يضمن فعالية هذا الإعداد وتناسقه مع إستراتيجية المنظمة هو الأخذ بعين الإعتبار أهداف وسياسات التدريب والمنظمة، إن مدخلات عملية إعداد وتخطيط العملية التدريبية تتحدد على أساس أهداف التدريب والإمكانيات المخصصة لهذا الغرض، بعدها تأتي مرحلة المعالجة والتشغيل إذ تتضمن تحديد متطلبات التدريب وتصميم البرنام ج التدريبي وإعداد الوسائل التدريبية بعدها عملية جدولة التدريب وتحديد الموازنة الخاصة به. إن عملية المعالجة تضفي إلى تكوين خطط وبرامج ومواد تدريبية ووسائل للتدريب وضوابط ومعايير لتقييم التدريب.

تقييم برامج التدريب في إطار مفهوم الجودة الشاملة:

يعتبر التقييم الإداري بشكل عام أمر ضروري لترقية وتحسين الأداء، فأي برنامج بحاجة إلى تقييم مستمر بغرض التحسين والتأكد من مدى نجاحه، ونجد أيضا أن للتقييم الإداري علاقة بالتدريب حيث يساعد التقييم الدوري على تحديد الحاجة إلى تدريب موظفي الشركة، كما يمكن بناءا عليه تصميم خطط عمل تتناول نقاط الضعف، وتنظيم بعض الدورات للتنمية الفردية [18]. كما يمكن استخدام التدريب كأداة من أداوات تقييم الاداء وقياس قدرات ومهارات الأفراد، ويرتبط هذا الامر على المبادئ التالية: الفروق الفردية، علاقة التدريب بتحليل الوظائف، الدافعية، المشاركة الفعالة، اختبار المدربين [19].

قياس فعاليات التدريب

مما سبق إتضح أن للتدريب دور كبير في تنمية وتطوير قدرات الأفراد وتكييفها مع التغيرات والتطورات المختلفة، كما بينا مختلف حدود التدريب والنقائص التي يمكن أن يتضمنها وأهم البدائل التي تستعمل لذلك الغرض من دون اللجوء إلى التدريب، ومن جهة أخرى هناك بعض العناصر التي لا بد منها من أجل فعالية التدريب أو من أجل أن يكون له تأثير على القدرات والمهارات الفردية، كما أنه ليس دائما يكون التدريب

فعال ومحققا لأهدافه، فبعض الحالات لا يعتبر التدريب ذو فائدة وغير مجدي إقتصاديا، لهذا الأمر يتوجب على المنظمة تقييم وقياس فعالية هذه العملية والإستفادة من نتائج ذلك في تطوير هذه العملية وتصحيحها وتوجيهها في الإتجاه المناسب، والتقييم السليم للبرنامج التدريبي هو قياس مدى تحقيقه لأهدافه الأمر الذي يتطلب تحديد أهدافه بدقة، فكما هو معلوم أن عملية التدريب عبارة عن إستثمار أي ينتج عنها تكاليف ومصاريف من أجل الحصول على عائد مستقبلي وهو رفع كفاءة وقدرات الأفراد ومعالجة سلوكهم، وبذلك تكون المنظمة قد وفرت لنفسها قدرات وكفاءات تمكنها من المنافسة والبقاء، إذ أن الحصول على تلك الكفاءات والقدرات العالية يرفع مستوى إنتاجية عوامل الإنتاج ويخفض تكاليفه ويزيد في جودته ويخفض أيضا من نسبة الأعباء الإجتماعية، فالمقارنة بين التكاليف التي تنتج عن التدريب والعائد المحقق من خلاله أمر ضروري لإختبار مدى فعالية التدريب وملاءمته، ففي هذا المطلب سنقوم بتوضيح تكاليف التدريب وكيفية قياسها، ثم نوضح عائده وكيفية قياسه ومن ثم نصل إلى قياس فعالية التدريب ومدى مردوديته الإقتصادية من خلال المقارنة بين نتائجه المحققة وأهدافه المخططة.

قياس تكلفة التدريب : بإعتبار أن التدريب عملية إستثمارية تتضمن إنفاق أموال بغية الحصول على عوائد مستقبلا، فينتج عنه تكاليف مختلفة تتحملها المنظمة، فقياس هذه التكاليف وتقديرها أمر مهم من أجل تقييم ومعرفة مدى نجاعة وفعالية التدريب من الناحية الإقتصادية، فعملية التدريب كعملية إدارية تتضمن عدة أنواع من التكاليف يمكن توضيحها من خلال ما يلي:[20]

1- التكاليف الإستثمارية: وتتمثل في تلك التكاليف والمصاريف التي تتحملها المنظمة من أجل إيجاد هياكل وإستثمارات دائمة تخصص للتدريب سواء كانت مادية أو معنوية أو بشرية، ومن أمثلتها المباني و الغرف التدريبية، إنشاء الدوائر الإعلامية الخاصة، إعداد وتكوين مدربين مختصين، إعداد وتصميم برامج تدريبية طويلة المدى.

2- التكاليف التشغيلية : وتتمثل في مختلف المصاريف والنفقات التي تتحملها المنظمة من أجل إعداد عملية أو تنفيذ برنام ج تدريبي واحد وتتمثل في رواتب المدربين، تكاليف تصميم وتجهيز البرامج كالمصاريف المتعلقة بمكافأة المستثمرين ومصاريف تدريب المدربين، والمصاريف الإدارية والمكافآت والجوائز للمتدربين، التوقف عن العمل بسبب التدريب وغيرها.

3- تكاليف التوجيـــه والإشراف: في كثير من الأحيان يتم تدريب الأفراد أثناء العمل حيث يتطلب ذلك مضاعفة الإشراف وتركيزه من أجل تزويد الفرد بمختلف المهارات والخبرات اللازمة لمزاولة عمله بشكل مناسب، وهذا ما يجعل المنظمة تتحمل تكاليف الوقت الضائع المسخر لجعل الفرد معتاداً و متعاوناً مع سياسة الأفراد. وتتضمن العلاوات والأجور المدفوعة للمشرف مقابل الوقت الإضافي المخصص للموظفين الجدد أثناء العمل وخلال فترة معينة.

إن معرفة تكاليف التدريب وتقديرها أمر ضروري من أجل التحكم فيها والعمل على تدنيتها، ففي الحالات العادية يمكن القول أنه كلما كانت هذه التكاليف كبيرة كلما كان التدريب فعال وذو جودة عالية، لكن صحة هذا القول تبقى رهينة نجاعة وفعالية سياسة التدريب وخططه، ولهذا فإن ليس دوما كل زيادة في

الإنفاق على التدريب تؤدي إلى زيادة جودته وفعاليته، إنما ذلك يتوقف على طبيعة الموقف وأهداف التدريب، ولهذا يكون من المفيد والضروري قياس تكاليف التدريب وفيما يلي بعض النماذج لقياس تلك التكاليف:

1- متوسط وقت التدريب الفردي = $\frac{\text{عدد ساعات التدريب}}{\text{عدد العاملين في السنة}}$

إن حساب متوسط الوقت السنوي الفردي للتدريب يقيس حصة التدريب السنوية للفرد وحظه في التنمية والتطوير، وبذلك فهو يعطي صورة واضحة عن تكلفة الوقت المخصصة للتدريب، حيث من خلال هذا يمكن معرفة تكلفة التدريب الفردية من خلال حساب متوسط الإنتاجية للساعة الفردية، أو متوسط العائد للساعة للفرد الواحد ثم يتم ضربها في متوسط وقت التدريب السنوي لنجد التكلفة المتوسطة للفرد السنوية وهذا كما يلي:

تكلفة وقت التدريب الفردية المتوسطة = (متوسط وقت التدريب الفردي) X (تكلفة ساعة التدريب)

إن مقياس تكلفة وقت التدريب يعطي دلالة عن التكلفة التي تتحملها المنظمة نتيجة لتخصيص حجم زمني معين لتدريب الأفراد، ونخص بالذكر هنا ذلك النوع من التدريب الذي يتم خارج العمل أو الذي يترتب عنه إنقطاع المتدرب عن العمل، فهذا المقياس يقيس التكلفة المتوسطة للساعة الواحدة من التدريب، ولهذا ولأجل التحكم وتدنية تكاليف التدريب لابد من العمل على تخفيض وقت التدريب وذلك بشرط ألا يكون ذلك على حساب جودة ونوعية التدريب من جهة والكمية اللازمة لتغطية الإحتياجات التدريبية.

2- الميزانية المخصصة للتدريب لكل عامل = $\frac{\text{المبلغ المخصص للتدريب}}{\text{عدد العاملين في السنة}}$

حيث تبين هذه النسبة حظ الفرد الواحد من الإنفاق على التدريب في السنة، إذ يمثل المبلغ المخصص للتدريب مختلف المصاريف والأموال التي تنفق على برامج التدريب، سواء كانت إستثمارية أو تشغيلية، إذن هي تمثل مختلف الأموال التي تخصص للتدريب، وحساب هذه النسبة أمر مهم في قياس فعالية ومدى الجدوى الإقتصادية للتدريب من خلال مقارنة هذه النسبة مع نسبة الإرتفاع والزيادة في إنتاجية الفرد.

3- تكلفة ساعة التدريب = $\frac{\text{مصاريف التدريب}}{\text{عدد ساعات التدريب}}$

وتقيس هذه النسبة تكلفة كل ساعة من الوقت المخصص للتدريب ويفيدنا حساب هذه النسبة في معرفة تكلفة كل ساعة من ساعات التدريب ومن ثم معرفة أثر إضافة ساعة تدريب على تكاليفه ، فهناك علاقة عكسية بين تكلفة الساعة الواحدة وعدد ساعات التدريب، وعلاقة طردية بين تلك التكلفة والمبالغ المصروفة على التدريب.

4- التكلفة الإجمالية لساعة التدريب: لقد قمنا سابقا بحساب تكلفة وقت التدريب أي التكلفة التي تتحملها المنظمة بسبب ترك الفرد لعمله وإلتحاقه بالتدريب، وكذلك قمنا بحساب تكلفة ساعة التدريب الناتجة عن

الإنفاق عن التدريب، ولكن الذي يهم أكثر منظمو ومصممو التدريب هو تلك التكاليف الإجمالية لساعة التدريب، حيث يتم حساب التكلفة الإجمالية لساعة التدريب من خلال جمع التكلفتين السابقتين كما يلي:

التكلفة الإجمالية لساعة التدريب = تكلفة ساعة التدريب بسبب التوقف عن العمل + تكلفة ساعة التدريب الناتجة عن الإنفاق على التدريب.

يفيد أمر حساب هذه التكلفة في معرفة التكاليف الإجمالية لساعة واحدة اللازمة لتدريب فرد واحد، ومن ثم هي تساعد على إتخاذ قرار تحديد المدة المناسبة لتدريب الفرد الواحد.

إن حساب تكاليف التدريب سواء كان على أساس الوقت أو على أساس الأفراد يعد أمر مناسب لتحديد الحجم الأمثل والممكن للتدريب والذي يناسب الإمكانيات المالية والمادية للمنظمة، كما أنها تساعد في تقييم مدى نجاعة التدريب إقتصاديا، ومن ثم ترشيد الإنفاق على التدريب.

ثانيا: قياس عائد التدريب: بعد التطرق إلى تكاليف التدريب بإعتباره عملية إستثمارية تنتج نفقات ومصاريف وتكاليف إستثمارية وتشغيلية، في المقابل يرجى من وراء هذه العملية الحصول على عوائد سواء كانت في المدى القصير أو المدى البعيد، وعموما يتمثل هذا العائد في تغير سلوك ومستوى أداء الأفراد المدربين ويظهر ذلك بوضوح بعد التدريب إذا ما كانت هذه العملية فعالة، وكما هو الحال في حساب التكاليف فإن حساب عائد التدريب أمر ضروري لقياس مدى فعاليته ونجاعته الإقتصادية، حيث أن التدريب يهدف إلى تعديلات على سلوك الأفراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم ومستوى أدائهم والإسهام في الإبداع والإبتكار، وتحسين مستوى جودة المنتجات، ومن ذلك يمكن قياس عائد التدريب من خلال حساب التغير في الإنتاجية، تحسن جودة المنتجات، وأيضا تغير معدل حوادث العمل ومعدل التلف والأخطاء، والتغير في تكاليف الإشراف، وذلك أن التدريب يؤدي إلى تخفيض تكاليف العمل ورفع الإنتاجية وتجديد معلومات وخبرات العاملين [21]، ولهذا يمكن قياس عائد التدريب وفق هذه المؤشرات وذلك كما يلي:

1– التغير في الإنتاجية الفردية: بإعتبار أن التدريب يؤثر في قدرات ومهارات الأفراد، فإنه يساهم في تحسين أدائهم ويمكنهم من إنجاز مهامهم بفاعلية وكفاءة عالية، وبالتالي يعمل على تحسين الإنتاج كما ونوعا ومن ثم ترتفع إنتاجية العامل، إذن الإنتاجية ترتفع بزيادة حجم التدريب ومن ثم يمكن قياس عائد التدريب من خلال الإنتاجية كما يلي:

الزيادة في الإنتاجية نتيجة التدريب = الإنتاجية بعد التدريب – الإنتاجية قبل التدريب

يكون من السهل حساب أثر وعائد التدريب من خلال التغير في الإنتاجية بحيث يكفي حسابها قبل القيام بعملية التدريب وبعدها ثم نلاحظ الفرق والتغير من خلال حساب الفرق بينهما، حيث يعطي هذا المقياس دلالة واضحة

على مدى نجاعة وملاءمة التدريب بحيث إذا كان هذا المقياس إيجابي فذلك دلالة على أن التدريب ملائم والعكس إذا كان سلبي، وليكون أكثر دلالة يتم حساب أثره على معدل نمو الإنتاجية وذلك كما يلي:

$$\textbf{معدل الإرتفاع في الإنتاجية} = \frac{\text{الزيادة في الإنتاجية نتيجة التدريب}}{\text{الإنتاجية قبل التدريب}}$$

حيث يقيس هذا المقياس معدل التطور في الإنتاجية للعامل الواحد نتيجة التدريب، وبذلك فهو يقيس أثر التدريب على الإنتاجية، بحيث يمكن إستعماله في قياس فعالية التدريب.

2- الإرتفاع في معدل الإبتكار والإبداع: مبدئيا فإن رفع قدرات ومهارات الأفراد الذهنية والفكرية تمكنهم من الإبداع والإبتكار، فإذا كان التدريب يسعى إلى هذا الغرض أي تنمية قدرات ومهارات الأفراد الذهنية والفكرية فإنه يعمل على شحذ وتحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد وتزويدهم بمختلف المعارف والخبرات التي تكون لهم رصيد وقاعدة فكرية تجعلهم أكثر إستعدادا للإبداع والإبتكار، لأن التواصل مع الأفراد وتنمية قدراتهم ومهاراتهم يعد من أهم عناصر النجاح في تحقيق بيئة محفزة على الإبتكار والإبداع خاصة إذا تعلق الأمر بتطوير منتج، كما يحتاج الأفراد المبدعون إلى التدريب والتنمية المستمرة لقدراتهم ومهاراتهم [22]، ويظهر عائد التدريب في هذا الشأن إذا ما ظهر إرتفاع في معدل الإبتكار والإبداع بعد عملية التدريب عن ما كان عليه من قبل، ويمكن قياس هذا العائد من خلال حساب التغير في حجم معدل الإبتكار والإبداع وضربه في معدل العائد على الإبتكار والإبداع الواحد.

3- تغير معدل حوادث العمل للفرد: إن التدريب الملائم والمناسب يساهم بشكل كبير في تخفيض معدل حوادث العمل، ومن ثم تخفيض التكاليف الناتجة عن حوادث العمل بمختلف أنواعها، وتخفيض هذه الأخيرة يتأتى من منع الأضرار التي تلحق بالممتلكات والمؤثرة على الإنتاج وكذلك منع الحوادث والإصابات، ولذلك بإلمام العامل إلماما تاما بوظيفته وأنه عضو في فريق متكامل وعليه المساهمة في تخفيض هذه التكاليف، ويعتبر التدريب أداة مهمة في تحقيق ذلك، حيث له تأثير كبير على معدل حوادث العمل وتكمن فعاليته في ذلك إذا إستطاع تخفيض ذلك المعدل، و يمكن قياس أثر التدريب على معدل حوادث العمل، من خلال حساب التغير في المعدل بين قيمته قبل إجراء التدريب وقيمته بعد إجرائه، ثم يتم حساب أثر التدريب على تكاليف حوادث العمل من خلال حساب التغير في تكاليف حوادث العمل من قبل التدريب ومن بعده وذلك كما يلي:

أثر التدريب على تكاليف حوادث العمل = التكاليف التي تتحملها المنظمة بعد التدريب – التكاليف التي تتحملها المنظمة قبل عملية التدريب

فإذا كان هذا الأثر سلبي فهذا يعني أن التدريب كان له أثر إيجابي على حوادث العمل والعكس إذا كان الأثر إيجابي. وبالإضافة إلى تخفيض التكاليف من خلال تخفيض معدل حوادث العمل، فإن ذلك يؤدي إلى عدة عوامل إيجابية منها رفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين صورة المنظمة لدى الجمهور، كذلك تخفيض معدل الخسائر البشرية من إعاقات وإصابات بمختلف أنواعها.

4- معدل التلف والأخطاء: إن نقص خبرة ومهارة الأفراد تجعلهم أكثر ميلا للأخطاء وما ينتج عنها من منتجات معابة وتعطل للآلات وفساد للتجهيزات، ولأجل ذلك تلجأ المنظمات إلى زيادة قدرات ومهارات الأفراد من خلال التدريب، فعن طريق رفع قدرات ومهارات الأفراد في الأداء يؤدي التدريب إلى تقليل عوامل الهدر أو الفاقد وتقل نسبة المعيب في العمليات التشغيلية، فإذا ما ظهر إنخفاض في هذه المعدلات فهذا يعني أن التدريب له أثر إيجابي على تغيير سلوك الأفراد، ولقياس ذلك الأثر والعائد المحقق من التدريب في هذا المعيار يتم

حساب حجم التغير في التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة نقص خبرة ومهارة الأفراد، فإذا كان هناك إنخفاض في تلك التكاليف فهذا يعني أن للتدريب عائد إيجابي، والعكس إذا لم تتغير تلك التكاليف أو إرتفعت.

5- التغير في تكاليف الإشراف والتوجيه: عادة ما يكل ف نقص خبرة ومهارة الأفراد المنظمة تكاليف إضافية نتيجة زيادة الإشراف والتوجيه، واللجوء إلى التدريب بغرض رفع قدراتهم ومهاراتهم فسوف يؤدي إلى تقليص حجم الإشراف والتوجيه وبالتالي تخفيض التكاليف المتعلقة به، حيث يعمل التدريب على رفع قدرات ومهارات الأفراد وتعميق معلوماتهم وتكثيفها وتعزيز إتجاهاتهم الإيجابية نحو العمل والزملاء الأمر الذي يؤدي من جهة إلى تخفيف العبء عن المشرفين ومن جهة أخرى تقليل الوظائف الإشرافية، ويظهر العائد الإيجابي للتدريب في هذا الشأن إذا تم تخفيض تلك التكاليف المتعلقة بالإشراف وتقليل العبء الإشرافي.

6- العائد الإجمالي للتدريب: ويحسب من خلال جمع كل الوفورات التي يحققها التدريب للمنظمة سواء ما تعلق بزيادة الإيرادات، أو ما تعلق بتخفيض التكاليف والمصروفات التي كانت ستتحملها المنظمة لو لم تقوم بعملية تدريب الأفراد، ويتم حساب هذا العائد كما يلي:

العائد الإجمالي للتدريب = التغير في الإنتاجية + عائد الابتكارات الجديدة + التخفيض في تكاليف حوادث العمل + التخفيض في تكاليف الأخطاء + التخفيض في تكاليف الإشراف والتوجيه.

هذا يعتبر العائد المتحقق عن عملية التدريب والذي يمكن قياسه، بالإضافة إلى هذا يمكن أن يؤدي التدريب إلى عدة تغيرات وتأثيرات على سلوك الأفراد ينتج عنها رفع إيرادات المنظمة أو تخفيض التكاليف سواء كان في المدى القصير أو المدى الطويل. وتبقى عملية حساب عائد التدريب أمر مهم لمعرفة مدى فعالية ونجاعة التدريب، إلا أنها يكتنفها بعض القصور وعدم الموضوعية لكون أن تلك المؤشرات يمكن أن تتأثر بعوامل أخرى مما يجعل قياس التغير في تلك المؤشرات لا يعبر بالضرورة عن العائد المحقق من جراء التدريب[23].

ثالثا: قياس فعالية التدريب : التدريب كغيره من الوظائف الإدارية وسياسات إدارة الموارد البشرية يتطلب تقييم وقياس فعاليته ودرجة تحقيق أهدافه، لتكون نتائج ذلك بما ثابت معلومات ومعطيات يعتمد عليها من جديد في تخطيط وتصميم برامج أخرى للتدريب، كما تكون قاعدة معلومات لإتخاذ قرار التدريب من عدمه، فإختبار النجاعة الإقتصادية للعملية التدريبية يعد أمر ضروري ومهم للموافقة على التدريب من عدمها، فعملية قياس فعالية التدريب تتم على أساس إختبار التدريب إلى أي مدى تم تحقيق الأهداف المخططة، حيث يتم ذلك على أساس النتائج التي أنتجها التدريب بناءا على الأهداف التي كانت مسطرة من التغير في الأداء والسلوكات والإتجاهات[24]، وبذلك يجب أن يشمل على عدة معايير لتقييم ذلك بدايتها قياس نجاعته الإقتصادية من خلال المقارنة بين التكاليف التي تترتب عن التدريب والعائد الذي يمكن تحقيقه من جرائه، إذ يتم قياس الأداء من قبل التدريب وبعده وذلك بإستعمال مختلف المؤشرات الدالة على ذلك، ويتم دراسة تطور تلك المعايير والمتعلقة بنواتج الأداء التنظيمي[25]، وقبل التطرق إلى كيفية تقييم فعالية التدريب نوضح أهم أهداف تلك العملية، والتي يمكن إبرازها في النقاط التالية:[26]

- تحديد مدى تحقيق الأهداف التدريبية وما هو مستوى التحقيق وتحديد الوسائل التي يتعين إتخاذها لتحقيق الأهداف على الوجه الأكمل.
- الوقوف على أسباب نجاح أو فشل برامج التدريب للإستفادة منها عند التخطيط للتدريب في المستقبل.

- دراسة وتحليل الجهود التدريبية المختلفة ومدى تناسبها مع أهداف المنظمة بصفة عامة.

أما فيما يخص كيفية التقييم فتستعمل في هذا الشأن عدة طرق منها طريقة تعتمد على الإستقصاء، وطرق أخرى تعتمد على المقارنة بين أداء مجموعتين، وأخرى تعتمد على حساب تغير بعض المؤشرات ودراسة إتجاه حركتها وتغيرها قبل التدريب وبعده، وفيما يلي شرح لهذه الطرق:[27]

1- طريقة الإستقصاء والإختبار: حيث تقيس هذه الطريقة فعالية التدريب مباشرة أو أثناء التدريب، فطريقة الإستقصاء تقوم على إستقصاء المتدربين عن مدى ملاءمة البرنامج التدريبي مباشرة بعد عملية التدريب وإظهار من خلالها الجوانب الإيجابية والسلبية للبرنامج ومن ثم العمل على تصحيحها ويتم إما عن طريق الإستمارات أو عن طريق المقابلات المباشرة، أما طريقة الإختبار فتقوم على إجراء إمتحان للمتدربين قبل التدريب ثم بعد عملية التدريب، ثم المقارنة بين نتائج الإمتحانين، حيث يهدف إلى قياس المعرفة والمهارة التي إكتسبها المتدرب. تتميز هذه الطرق بسهولة التطبيق إلا أنها تعاني الكثير من القصور كونها لا تعتبر معايير تقييم موضوعية وذلك راجع إلى أنها تقوم على إختبار وقياس فقط المعارف والمهارات التي يتم إكتسابها من خلال التدريب، ولا يمكنها قياس نتائج التدريب أثناء الممارسة والتطبيق، فلكون أن التدريب يهدف إلى تغيير سلوك الفرد وتحسين فعالية المنظمة ولا يظهر ذلك إلا من خلال الممارسة، فستظل هذه الطرق غير مجدية في تقييم التدريب.

2- طريقة المقارنة: وتعتبر هذه الطريقة من الطرق الأكثر دقة في تقييم التدريب، حيث أنها تقوم على المقارنة بين أداء فئتين من العمال إحداهما تعتبر مجموعة قياسية والأخرى تعتبر مجموعة تجريبية، بحيث تكون متماثلتان من حيث درجة التعليم والخبرة والمهارة وظروف العمل، حيث تترك الأولى على حالها والثانية تخضع للتدريب، وبعد فترة من إنتهاء التدريب يتم مقارنة أداء كل من المجموعتين بإستعمال مقاييس للأداء ويمكن توضيح هذه الطريقة كما يلي:

	المجموعة التجريبية	المجموعة القياسية
قياس قبل التدريب	(س 1)	(ص 1)
المتغير التجريبي (برنامج تجريبي)	نعم	لا
قياس التدريب	(س 2)	(ص 2)

تأثير المتغير التجريبي (أي تأثير برنامج التجريبي) = (س2 - س1) - (ص2 - ص1)

وبذلك نحصل على مدى تأثير البرنامج التدريبي ومدى فعاليته في تغيير السلوك الحالي نحو السلوك المطلوب. وتبقى هذه الطريقة قليلة الإستعمال في الحياة العملية نتيجة لصعوبة الإستخدام.

3- طريقة مؤشرات أداء العمل: وتعتمد هذه الطريقة على إستخدام مجموعة من المؤشرات الدالة على مستوى أداء الأفراد، حيث يتم تحديد وضعيتها وقيمتها قبل التدريب ثم يتم بعدها إعادة حساب قيمها بعد عملية التدريب ومن ثم إستخلاص درجة تأثرها بالبرنامج التدريبي، ومن أمثلة تلك المؤشرات نجد الإنتاجية وجودة العمل معدل حوادث العمل وغيرها، حيث تعتبر الأهداف مصدرا لهده المؤشرات ومن ثم إذا كانت قيم تلك المؤشرات تساوي أو تقترب من قيمها حسب ما حدد في الأهداف دل ذلك على فعالية البرنامج التدريبي والعكس، والعيب أو القصور الذي يكتنف هذه الطريقة هي بإمكان أن تتأثر تلك المتغيرات بعوامل أخرى غير التدريب ولهذا لا يمكن الجزم أو إرجاع ذلك التأثر والتغير كلية إلى البرنامج التدريبي.

4- النجاعة الإقتصادية للتدريب: بإعتبار أن التدريب هو إستثمار يتطلب نفقات ومصاريف ويحمل المنظمة تكاليف مختلفة، في حين ينتظر منه الحصول على عائد، فإن تقييم نجاعة وفعالية هذه العملية الإستثمارية تتم من خلال المقارنة بين مختلف التكاليف التي تنتج عنها والعوائد التي تأتي بها، حيث يمكن قياس تلك الفعالية كما يلي:

النجاعة الإقتصادية للتدريب = العائد الإجمالي للتدريب – التكاليف الإجمالية للتدريب .

وبطبيعة الحال ينتظر أن يكون عائد التدريب أكبر من تكاليفه حتى تكون للتدريب نجاعة إقتصادية وبالتالي يعتبر عملية إستثمارية فعالة، ما ينبغي الإشارة إليه أن كيفية حساب كل من العائد الإجمالي والتكاليف الإجمالية للتدريب قد تم التطرق إليها بالتفصيل سابقا.

إن درجة نجاح التدريب وفعاليته في حل مشاكل المنظمة وتحسين أداءها، يتوقف على نوع تلك المشاكل والظواهر المراد معالجتها، فإذا كانت تلك المشاكل ناتجة عن أسباب إنسانية تتعلق بفشل الفرد أو قصوره في أداء عمله نتيجة لعوامل ليس لها علاقة بقدراته ومهاراته يكون من الممكن اللجوء إلى بدائل أخرى غير التدريب، وبإختصار فإن التدريب أسلوب فعال وأساسي لمعالجة مشاكل الأداء الناتجة عن نقص المهارات والخبرات، وهو أسلوب مساعد وضعيف الفعالية في معالجة المشاكل الأخرى التي تدور حول الأداء.

حدود التدريب في تدعيم مفهوم الجودة الشاملة: تعتبر الجودة بمفهومها الحديث مصدر تميز المنظمة، إذ تلعب دور كبير في تكوين القيمة المدركة للعميل، وبذلك فهي تحظى بالكثير من الدعم والإهتمام، ويلعب التدريب في تحقيق ذلك دورا كبير إلا أنه في بعض الأحيان تكون فعاليته ضعيفة في ذلك نتيجة للأسباب التالية:

- إنخفاض جودة مدخلات عملية التدريب: إن التدريب كنظام من أنظمة تنمية الموارد البشرية يقوم على مجموعة من المدخلات، العمليات والمخرجات، وإن إخضاعه لمفهوم الجودة الشاملة يتطلب الحرص على إنتقاء مدخلاته من الأفراد والمعارف والوسائل والأدوات بغية رفع جودة المخرجات ومن ثم رفع القدرات والمهارات البشرية ومن بعدها تحسين جودة الأداء وكافة العمليات بالمنظمة، فالتدريب عملية ضرورية وفعالة في تطبيق مفهوم الجودة الشاملة سواء ما تعلق بجودة الأداء والمنتجات أو ما تعل ق بجودة كافة العمليات بالمنظمة، ولهذا يعد أمر إخضاعه لمفهوم الجودة الشاملة أمر مهم لتدعيم الميزة التنافسية والمحافظة عليها، وذلك يتطلب الحرص على جودة المدخلات من الإحتياجات للعملاء بمفهوم الجودة الشاملة، والموارد والخطط والأهداف والمعارف والخبرات، فإذا كانت مدخلات التدريب رديئة فبالتأكيد تكون مخرجاته رديئة.

- عدم توجيه جهود التدريب نحو تحقيق هدف رفع قدرات الأفراد على تحسين الجودة وعدم إخضاعه لمفهوم الجودة الشاملة، إن عدم إستهداف رفع جودة الأداء والمنتجات من خلال التدريب فإن ذلك ينقص من فاعلية التدريب في تدعيم الميزة التنافسية لأن الجودة من المصادر والدعائم الأساسية للميزة التنافسية.

- عدم وجود الرغبة في تحسين الجودة: إذا لم يكن هناك رغبة وحافز وقناعة لتحسين الجودة فإن جهود التدريب وحدها لا تجدي نفعا في رفع الجودة ومن ثم تدعيم الميزة التنافسية. لهذا يجب الإستئناس إلى أساليب وأدوات أخرى مساعدة تعمل على رفع الرغبة وتعميق الإقتناع بضرورة تحسين الجودة وأبرزها التحفيز.

الخلاصة:

بناءا على ما سبق يتضح ان هناك أهمية كبيرة للتدريب في تدعيم وتطبيف إدارة الجودة الشاملة، كما ان عملية تقييم هذا النشاط الاداري المهم والاساسي في ظل عملية ادارة الجودة الشاملة ضرورية، بحيث يجب ان تكون تتسم بالاستمرارية والشمولية والموضوعية والدقة، كما يجب ان ترتكز على المعايير التالية: العمل الجماعي وروح الفريق، مستوى الاداء وجودته، رضا العملاء، النجاح في تحقيق الاهداف، روح المبادرة ، الانضباط ومعدل دوران العمل، وضوح الرؤية والسياسات والاستراتيجيات والاهداف لدى العمل. وهناك معيار أكثر اهمية وهو قدرة العمال على التعرف ودراسة حاجات ورغبات العملاء وتلبيتها، وايضا المعاملة الايجابية للعملاء والغمل على إرضائهم.

وحتى يكون التدريب أكثر فعالية في تدعيم مفهوم الجودة الشاملة يجب ان يتضمن تعليم بعض الأسس والمبادئ المتعلقة بعلم النفس التي تمكن العامل من فهم الآخرين والتعرف على حاجاتهم وطموحاتهم ورغباتهم حتى ولو لم يعلنو عنها، وثم ثم تكون لهم القدرة على فهم سلوكاهم وتصرفاتهم وبالتالي حسن التصرف والتعامل معهم باجابية

كما يجب

الهوامش

[1]- قلش عبد الله- إتجاهات حديثة في الفكر الاداري- مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية الجندول- www.ulum.nl- العدد 36.

[2]- مامون سليمان الدرادكة- إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء- مكتبة المجتمع العربي- عمان- 2006- ص235.

[3]- حسين عبد العال محمد- الاتجاهات الحديثة في ادارة الجودة والمواصفات القياسية الايزو- دار الفكر الجامعي الاسكندرية- 2006- ص82.

[4]- علي السلمي - إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000- القاهرة- ص21.

[5]- أ.د: علي السلمي- إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية- مرجع سبق ذكره- ص245،244.

[6]- - د: ناصر دادي عدون- اقتصاد المؤسسة- دار المحمدية العامة الجزائر- الطبعة الثانية 1998- ص132.

[7]- د: محمد العيد الأشقر- التدريب والتكنولوجيا- مجلة الصلب العربي- دمشق العدد 228- 1994- ص4.

[8]- - د: جواهر بنت أحمد قنديلي- التدريب والتعليم عن بعد باستخدام الإدارة الالكترونية- الملتقى الإداري الثاني (الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة)- الرياض 8/7 مارس 2004- ص2.

[9]- - توني نيوباي- ترجمة شويكارزكي- التدريب على جودة الخدمة- مجموعة النيل العربية القاهرة- 2003- ص15.

*- حيث يمكن التدريب الأفراد على أداء عملهم من خلال إكسابهم مختلف الخبرات والمعارف المتعلقة به، مؤديا ذلك الى رفع قدراتهم ومهاراتهم وتوسيعها، هذا يجعلها ينجزون أعمالهم دون أخطاء واستخدام الوسائل بكفاءة، موفرا ذلك في التكاليف بمختلف انواعها البشرية والمالية والمادية، ومن جهة أخرى يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف من خلال المعرفة الكاملة التي يكتسبونها حول كيفية العمل والنتائج التي ينبغي الوصول اليها. وبذلك يمكن يساهم التدريب في تحقيق الكفاءة كتقليل الأخطاء، وتحقيق الفعالية كتحقيق اكبر قدر ممكن من التدريب.

**- وهو عبارة عن اتحاد يتكون من مجموعة من المهندسين والعلماء اليابانيين، وفي سنة 1962 قام بتاسيس جائزة ديمنج للجودة ذلك اعترافا بمجهودات وفضا ديمنج (1900- 1993) الذي كان له الفضل في إخراج اليابان من الدمار الذي لحق بها خلال الحرب العالمية الثانية من خلال الافكار التي أتى بها في مجال الجودة وتدريب المهندسين اليابانيين على الأساليب الإحصائية لرفع مستوى الجودة، وتعتبر هذه الجائزة من اهم الجوائز اليابانية في مجال الجودة حيث تستخدم مجموعة من المعايير من بينها الأهداف والسياسات، والتنظيم والتدريب والتعليم وغيرها من المعايير التي يبلغ عددها 10 معايير.

[10]- - د: خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد- إدارة الجودة الشاملة(تطبيقات على القطاع الصحي)- مكتبة الملك فهد الوطنية الرياض- الطبعة الاولى- 1997- ص133.

[11]- علي السلمي ،إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995، ص18

[12]- د: أحمد ماهر- السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات- الدار الجامعية الإسكندرية- 2003- ص122.

[13]- عبد الله ولد عمر- تنمية الموارد البشرية في المؤسسة (حالة مؤسسة البريد والمواصلات الموريطانية)- مذكرة لنيل شهادة الماجيستير في العلوم الاقتصادية- المركز الجامعي معسكر- 2000/1999- ص71.

[14]-- د: محمد مرعي مرعي- أسس إدارة الموارد البشرية (النظرية والتطبيق)- دار الرضا للنشر- 1999- ص266.

[15] -- jean girbier thomas peters robert waterman- organisation- 4eme edition 1975- nouveau tirage dunod paris- p223.

[16]- د: أسامة حسن عارف- مدخل إلى علم الجودة- مقال على موقع برنامج الجودة الشاملة جامعة الملك عبد العزيز- www.kau.edu.sa- تاريخ الإطلاع: 2006/07/10.

[17]- توني نيوباي- ترجمة شويكار رزكي- التدريب على الجودة الشاملة- مجموعة النيل العربية القاهرة- الطبعة الأولى 2003- ص28.

[18]- سلسلة المميزون الإدارية- تقييم الأداء- مكتبة لبنان ناشرون، الشركة المصرية العالمية للنشر- الطبعة الاولى- 2007- ص66.

[19]- أحمد أبو السعود محمد- الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين- مشاة المعارف الاسكندرية- 2004- ص81.

[20]- عبد القادر طرش, دراسة سياسة التوظيف و تكاليفها في المؤسسة, رسالة ماجستير, معهد العلوم الاقتصادية, جامعة الجزائر, 1997, ص 143-144.
[21]- د: منال طلعت محمود- أساسيات في علم الإدارة- المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية- 2003- ص238.
[22]- جيمس سي كراج، روبرت ام جرانت- الإدارة الاستراتيجية- ترجة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة شعبة العلوم الاقتصادية والإدارية- دار الفاروق القاهرة- 2001- ص101.
[23]- - د: حسن البشير الطيب- الحالات الإدارية (منهجها ومقوماتها)- المجلة العربية للعلوم الإدارية المجلد 5 العدد 3- الأردن- 1981- ص18.
[24]- د: محمد سعيد انور سلطان- إدارة الموارد البشرية- دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية- 2003- ص202.
[25] - - J.C PIERRE- gestion des ressources humaines- universite catholique de louvain faculte des sciences economiques sociales et politiques- diffusion universitaire ciaco 1986- p11
[26]- د: حسن البشير الطيب- الحالات الإدارية (منهجها ومقوماتها)- مرجع سبق ذكره- ص379.
[27]- د: مصطفى محمود أبو بكر- الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية- الدار الجامعية الاسكندرية - 2003- ص380.